

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA CONTRATISTA DE OBRAS OBJETO DE ESTUDIO

DESIGN OF A SHORT-TERM FINANCIAL MANAGEMENT STRATEGY FOR A CONSTRUCTION CONTRACTOR UNDER STUDY

Karel Joan Fariña Sánchez ^I

Lisi Campos Chaurero ^{II}  <https://orcid.org/0000-0001-9671-0194>

^I Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción (GEDIC), Camagüey, Cuba

^{II} Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba, lcampos@esceg.cu

Recibido: 20/6/2017

Aceptado: 27/8/2017

Resumen

El trabajo de investigación fue realizado en una Empresa contratista general de obras perteneciente al OSDE de Diseño e Ingeniería de la Construcción (GEDIC), determinándose como principal problema deficiencias en el capital de trabajo, proponiendo diseñar una estrategia de administración financiera a corto plazo, partiendo de una caracterización y diagnóstico integral de la organización para determinar las causas de los problemas financieros. Para el diagnóstico se realizó un análisis prospectivo por los métodos del MICMAC y SMIC-PROBEXPERT. Se determina la problemática fundamental a partir del diagrama causa-efecto en el que se definieron las causas que dieron origen a la misma, se analiza a través de una matriz su relación con los siete elementos del Modelo de las 7'S de McKinsey. Se realizó un análisis comparativo del comportamiento económico-financiero de los años 2015 y 2016, a partir del cual se determinó el capital de trabajo necesario y el óptimo para las operaciones de la empresa y las estrategias financieras a seguir. Los métodos científicos utilizados fueron principalmente: revisión documental, encuestas, entrevistas a expertos, análisis DAFO y métodos de análisis prospectivo con los que fue posible determinar el efecto y las principales debilidades de la organización.

Palabras claves: capital de trabajo necesario, administración financiera, estrategia.

Abstract

The research work was carried out in a construction contractor company belonging to the OSDE of Construction Design and Engineering (GEDIC). Deficiencies in working capital were identified as the main problem, proposing the design of a short-term financial management strategy, based on a comprehensive characterization and diagnosis of the organization to determine the causes of financial problems. For the diagnosis, a prospective analysis was performed by the MICMAC and SMIC-PROBEXPERT methods. The fundamental problematic is determined from the cause-effect diagram in which the causes that gave origin to it were defined, analyzing through a matrix its relation with the seven

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA CONTRATISTA DE OBRAS OBJETO DE ESTUDIO

elements of the Model of the 7'S of McKinsey. A comparative analysis of the economic-financial behavior of the years 2015 and 2016 was carried out, from which the necessary and optimal working capital was determined for the company's operations and the financial strategies to be followed. The scientific methods used were mainly: documentary review, surveys, interviews with experts, SWOT analysis and prospective analysis methods with which it was possible to determine the effect and the main weaknesses of the organization.

Keywords: necessary working capital, financial administration, strategy.

Introducción

Los cambios sustanciales en el plano económico-financiero, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el entorno y las condiciones en que operan la mayor parte de las organizaciones. La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige un pensamiento y una actitud estratégica de los directivos, ello implica el desarrollo de las acciones necesarias que permitan a la organización ganar espacio en el entorno a partir de utilizar las diversas herramientas de la administración y el reconocer que estas existen para, entre otros aspectos, generar utilidades para la organización y sus miembros, lo que conduce a la necesidad de definir estrategias financieras.

La estrategia financiera es aquella que forma parte de las estrategias de tercer nivel, o funcionales, y se define como la selección de los caminos a seguir para el logro de los objetivos financieros.¹ Esta estrategia debe estar en consonancia con la estrategia general y con las de las áreas funcionales.^{2,3} Lo antes expuesto, conlleva no solo a centrarse en aspectos financieros sino, también a estar ligada al interés de los accionistas, a los mercados y en la medida de su poder sobre la empresa también debe tener en cuenta tanto a los participantes internos como a los externos.

El capital de trabajo refleja la capacidad de una empresa para desarrollar sus actividades de manera normal en el corto plazo. Este permitirá medir el equilibrio patrimonial de la empresa. Se trata de una herramienta muy importante para el análisis interno, ya que refleja una relación muy estrecha con las operaciones diarias del negocio.⁴ De aquí se infiere que un negocio para que funcione sin restricciones financieras y pueda hacer frente a emergencias y pérdidas sin peligro de un desastre financiero debe poseer, el capital de trabajo adecuado.^{5,6}

Las técnicas de análisis económico financiero deben ser dominadas dentro de la organización, no sólo por contadores y financistas, sino también por los demás directivos, principalmente el gerente general. Los cambios en la liquidez, apalancamiento financiero, rotación de activos o rentabilidad, entre otras, con el tiempo proporcionan mucha información para establecer en la empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, elegir políticas, programas, procedimientos y práctica con los que habrán de alcanzarse los objetivos.

Para el estudio se toma el caso de una empresa contratista de obras que desde su creación no ha contado con capital de trabajo,⁷ manteniéndose hasta la fecha la misma situación, lo que se evidencia en la

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA CONTRATISTA DE OBRAS OBJETO DE ESTUDIO

revisión documental de los informes económicos financieros del período 2002-2014 y del análisis comparativo de los años 2015-2016, donde se mantiene la insuficiencia de este, además se analizaron las razones de liquidez inmediata, el ciclo operativo, los niveles de calidad y de endeudamiento, la solvencia, la eficiencia en la gestión de los costos de ventas y los gastos y la rentabilidad, evaluadas todas de negativas para el buen funcionamiento de la entidad.

¿Cómo lograr el mejoramiento del capital de trabajo con el uso de herramientas de la administración financiera en la empresa contratista de obras objeto de estudio? El *objetivo general* es: Diseñar una estrategia de administración financiera que contribuya a lograr el capital de trabajo necesario en la empresa contratista de obras objeto de estudio.

El artículo se estructura en tres aspectos para el logro del objetivo, partiendo del diagnóstico estratégico y económico financiero de la organización que permitió identificar el problema estudiado con el uso de herramientas como Matriz DAFO, Diagrama Causa-Efecto, software MICMAC, razones financieras, entre otras. Posteriormente se determina por el método de costo diario el capital de trabajo necesario para la situación actual que enfrenta la entidad y el capital de trabajo óptimo modelando los escenarios más probables hacia los cuales quedará diseñada la estrategia financiera que se propone para esta empresa.

Métodos

Para el sector empresarial cubano que se enfrenta a un proceso de cambio estructural y conceptual se hace necesario el empleo de las tecnologías de administración que se encuentren a su alcance. Una de las debilidades más importantes que hoy afecta la toma de decisiones, es que no existe ninguna normativa contable que defina las técnicas de análisis económico financiero y los indicadores financieros que deben ser medidos en el sistema empresarial, con lo cual queda a la espontaneidad y sapiencia de los contadores y económicos o simplemente se determinan los indicadores límites y directivos que han sido establecidos por el Ministerio de Economía y Planificación analizándose el real con respecto al plan. Estos indicadores fundamentalmente están encaminados al análisis de los resultados económicos de la entidad, dejando de lado el desempeño financiero de la misma.

En la actualidad con la flexibilización de las facultades otorgadas a la empresa, se hace imprescindible el control financiero con el uso de técnicas y herramientas que permitan hacer una vigilancia sobre la liquidez y solvencia de las organizaciones. Hoy en día el empresario cubano se enfrenta a un proceso de distribución de utilidades, pago por resultado, pago por la eficiencia económica, creación de reservas, entre otros, para lo cual requiere conocer el estado de las finanzas que le permita enfrentar estos procesos y proyectar las estrategias futuras para generar la disponibilidad financiera necesaria en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Por otra parte el tema gana en importancia a partir del 7mo Congreso del Partido donde queda establecido en los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución en su Lineamiento 11 que: *“Las empresas y cooperativas que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, se podrán transformar o serán sometidas a un proceso de liquidación, cumpliendo con lo que se establezca”*.⁸

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA CONTRATISTA DE OBRAS OBJETO DE ESTUDIO

Uno de los análisis fundamentales para determinar los recursos que se requieren para un año de operaciones de una empresa es el análisis del capital de trabajo, sobre todo basados en que el proceso de distribución de utilidades debe partir de haber garantizado con anterioridad los recursos necesarios para la producción o el servicio que se preste para el período siguiente.

El estudio realizado partió de un diagnóstico estratégico de la entidad, utilizando el análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) y el diagrama causa-efecto⁹ como técnicas iniciales, dando como resultado lo siguiente:

Problema estratégico general.

Si la organización no logra eliminar la carencia de capital de trabajo desde la creación de la entidad y no logra atenuar la presencia de las nuevas formas de gestión que estimulan la fuga de profesionales, aunque cuente con la profesionalidad, sentido de pertenencia, preparación y conocimiento de la actividad del personal y de los directivos no podrá aprovechar la tendencia creciente de la inversión extranjera.

Estrategia sugerida por la matriz.

La estrategia sugerida por la matriz se encuentra en el rango de ESTRATEGIA OFENSIVA donde las acciones deben estar encaminadas a potenciar la profesionalidad, sentido de pertenencia, preparación y conocimiento de la actividad del personal y de los directivos y el hecho de ser líderes en la actividad contratista y de servicios técnicos de consultoría en el territorio, para con ello eliminar sus debilidades (carencia de Capital de trabajo) y atenuar sus amenazas y aprovechar la tendencia creciente de la inversión extranjera.

Se utilizan las técnicas de la prospectiva estratégica, referidas a análisis estructural con el Método de la matriz de impactos cruzados de multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC) y el método de sistemas y matrices de impactos cruzados probabilizados (Smic-Prob-Expert).¹⁰ También se utiliza la vigilancia tecnológica para comparar diferentes indicadores y empresas.⁹

Resultados y discusión

Análisis del diagrama causa-efecto

A partir de los problemas seleccionados en el análisis DAFO se identificaron las causas hasta un tercer nivel, utilizando un diagrama causa-efecto, identificándose la problemática que más afecta el buen desempeño de la empresa (Ver figura 1). Para determinar las barreras que más impactan sobre esta problemática se hizo un análisis por 16 expertos de la empresa, con los siete elementos del Modelo de las 7'S.⁹ La barrera más compleja es la gestión financiera, con cuatro subcausas que resaltan por tener mayor complejidad, la carencia de estrategias financieras, la mala administración del financiamiento, la mala gestión de cobros y los altos valores de préstamos recibidos a corto plazo, en este orden. De los elementos del Modelo de las 7'S, las estrategias, las metas de orden superior y el estilo son los más afectados.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA CONTRATISTA DE OBRAS OBJETO DE ESTUDIO

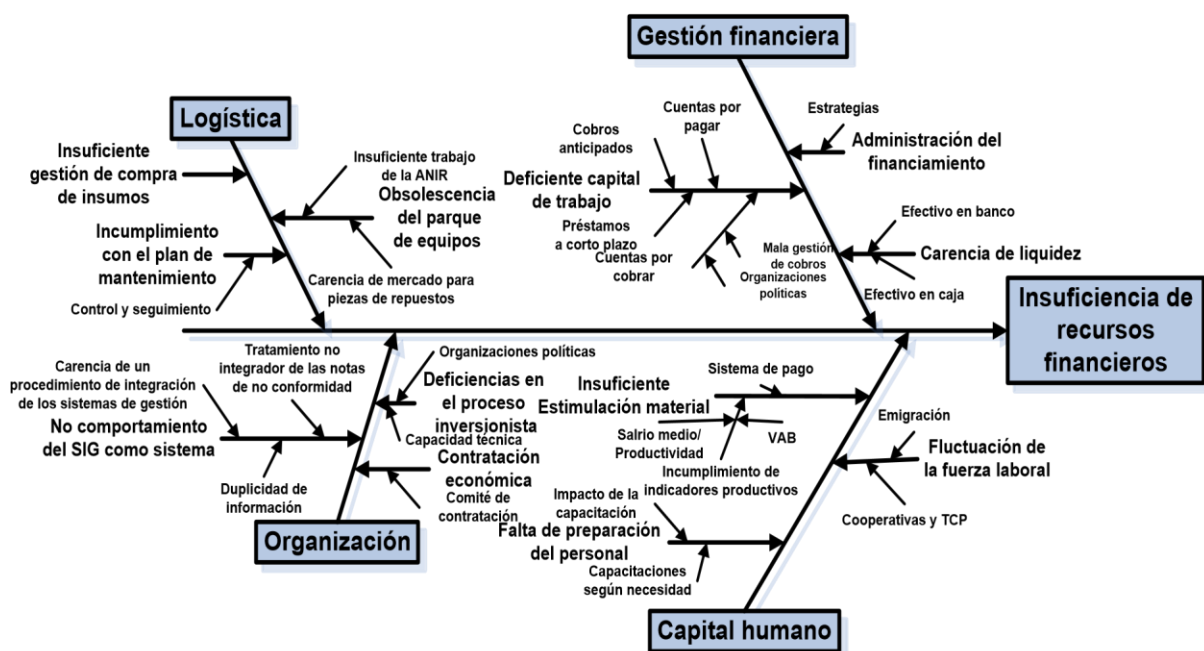


Figura 1. Diagrama causa-efecto de la empresa contratista de obras

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico a partir del análisis prospectivo por el método MICMAC

Teniendo en cuenta los problemas estratégicos en el proceso *gestión económica financiera*, detectados en el análisis del Modelo de las 7'S y definido como la causa más compleja en el diagrama causa-efecto, se realizó un diagnóstico donde se utilizaron herramientas de la prospectiva, haciendo un análisis para determinar el conjunto de variables que más influencias pueda tener en la problemática detectada. Para el estudio se crea un grupo de expertos de la entidad y se determinó usar el método de los escenarios, el cual cuenta con dos fases.¹⁰

- La fase I, tiene como objetivo el de construir la base, donde se determina una representación de elementos dinámicos vinculados entre sí y a su vez con el entorno exterior, delimitando el problema de estudio y su entorno.
- La fase II, que consiste en elaborar los escenarios, donde se preparan los posibles futuros de un conjunto de hipótesis determinadas a partir de un grupo de variables esenciales y determinantes. Esta segunda fase será tratada como parte de la definición del escenario más probable para el diseño de la estrategia de administración financiera.

Para la determinación de las variables a estudiar en la fase I se partió del análisis DAFO y el diagrama causa-efecto. Se aplicó el análisis estructural del objeto de estudio mediante el método MICMAC. Estas variables se introdujeron en el software MICMAC, siendo analizadas las relaciones entre ellas y se determinaron las claves a partir del plano de desplazamiento directo/indirecto potencial (ver figura 2).

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA CONTRATISTA DE OBRAS OBJETO DE ESTUDIO

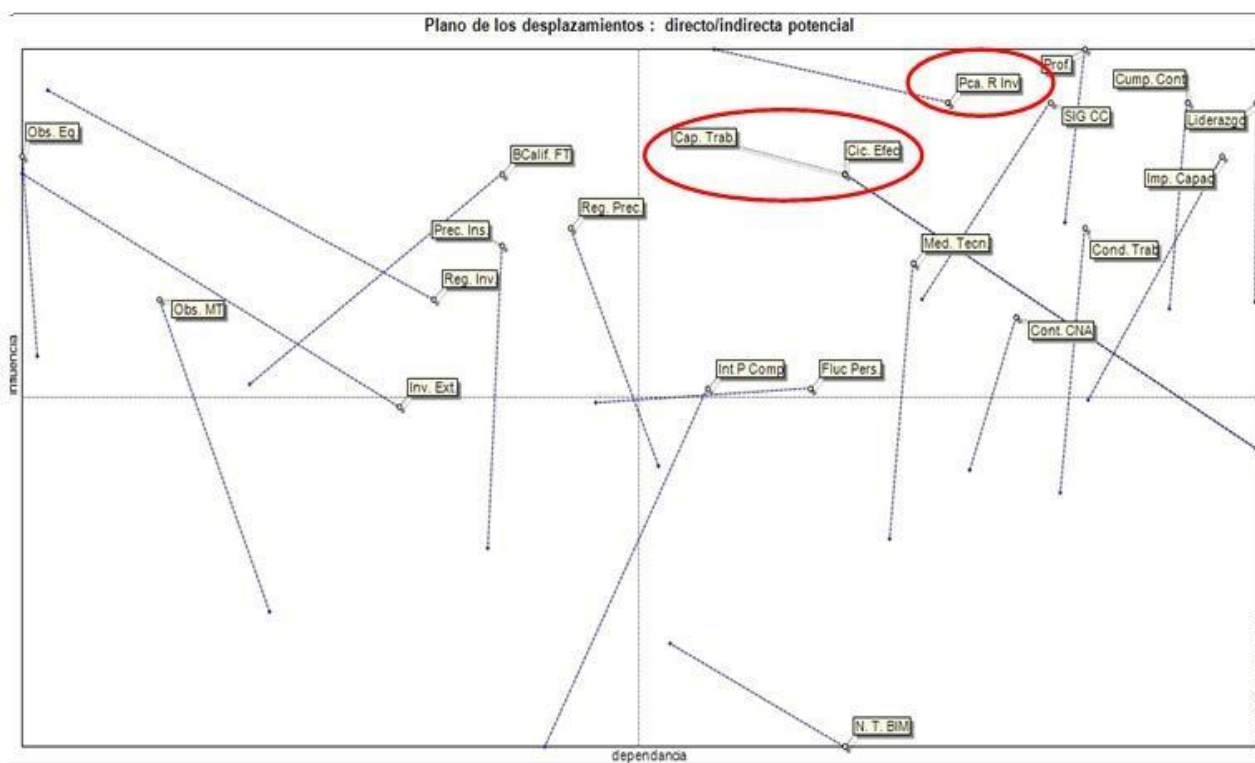


Figura 2. Plano de los desplazamientos directo/indirecto potencial

Fuente: Elaboración propia

Las variables claves seleccionadas fueron comportamiento del capital de trabajo (Cap. Trab.) y comportamiento del ciclo de conversión del efectivo (Cic. Efec), por el gran desplazamiento que tienen hacia el futuro, lo que produce incertidumbre, pasando a ser de variables de enlace a dependientes, además de comportamiento de una política del país orientada a la recuperación de las inversiones en la rama de la construcción (Pca. R Inv), que se consolida como de enlace.

Diagnóstico Económico – financiero

Se realiza un diagnóstico de la situación económica y financiera tomando como base los cierres contables de los años 2015 y 2016 de los Estados Financieros. Se utilizó para el análisis las técnicas horizontal y vertical, así como las razones financieras valorando su liquidez, nivel de actividad, endeudamiento y rentabilidad. Los resultados principales se muestran en la Tabla 1.

Se evidencia a partir del diagnóstico que los principales problemas se concentran en:

- Mala gestión de cobros.
- Desaprovechamiento de las fuentes de financiamiento ajenas con respecto a los proveedores (mala gestión del ciclo por pagar).
- Disminución de los niveles de ventas.
- Bajo poder de negociación con los clientes.
- Alta peligrosidad de la deuda (desequilibrio financiero).
- Altos niveles de endeudamiento a corto plazo.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA CONTRATISTA DE OBRAS OBJETO DE ESTUDIO

Tabla 1. Razones financieras de la empresa contratista de obras

RAZONES	31/12/2015	31/12/2016
Liquidez general	0,73	0,98
Liquidez inmediata	0,71	0,94
Liquidez disponible	0,12	0,24
Capital de trabajo	(2.737.309,13)	(116.293,13)
Solvencia	1,10	1,15
Peligrosidad de la deuda	99,70%	98,90%
Ciclo de cuentas por pagar	0	48
Ciclo de cuentas por cobrar	257	292
Ciclo de inventarios	45	47
Rentabilidad económica	0,1549	0,2417

Fuente: Elaboración propia a partir de Estados Financieros 2015- 2016

La entidad muestra una situación financiera desfavorable ya que no presenta equilibrio financiero, además tiene una estructura de financiamiento inestable con un alto riesgo y una altísima peligrosidad de la deuda. Experimentó un aumento neto de capital de trabajo, pero presenta capitales de trabajo deficientes en ambas fechas de análisis, el que se hace menos negativo en el 2016. Genera flujos de efectivo positivos en operaciones fundamentalmente por una mejor gestión de cobro, sin embargo, el flujo neto de financiación es negativo, quedando a nivel de empresa un discreto flujo neto positivo.

Dada la situación descrita podemos concluir, que, aunque la empresa presenta una situación económica favorable, se debe estudiar el comportamiento deficiente de su liquidez y su capital de trabajo ya que una falta sostenida de capital de trabajo a corto plazo puede comprometer el futuro de la organización al largo plazo. Por ello se debe profundizar en el estudio del mismo, haciéndose necesario la definición de una estrategia de administración financiera a partir de la determinación del capital de trabajo necesario para la empresa.

Análisis prospectivo por el método Smic-Prob-Expert

Con la técnica del Smic-Prob-Expert¹⁰ se da continuidad al uso del análisis prospectivo en la fase II, haciendo un análisis de los posibles futuros y el conjunto de alternativas para llegar a posibles soluciones del problema objeto de estudio.

Para el estudio se determinó usar el método de los escenarios, donde se preparan los posibles futuros a partir de un conjunto de hipótesis determinadas de un grupo de variables esenciales y determinantes. Sobre las variables claves, detectadas en la fase I, existen influencias indirectas por parte de funcionamiento del sistema integrado de gestión y la contabilidad certificada (SIG CC), la profesionalidad, sentido de pertenencia, preparación y conocimiento de la actividad del personal y de los directivos (Prof.), el seguimiento del cumplimiento de los contratos para lograr la satisfacción del cliente en cuanto a plazo y calidad de las obras (Cump. Cont.) y ser líderes en la actividad contratista y de servicios técnicos de consultoría en el territorio (Liderazgo), por lo que se deben tener en cuenta al determinar la política y objetivos a seguir en cada escenario, ver figura 3.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA CONTRATISTA DE OBRAS OBJETO DE ESTUDIO

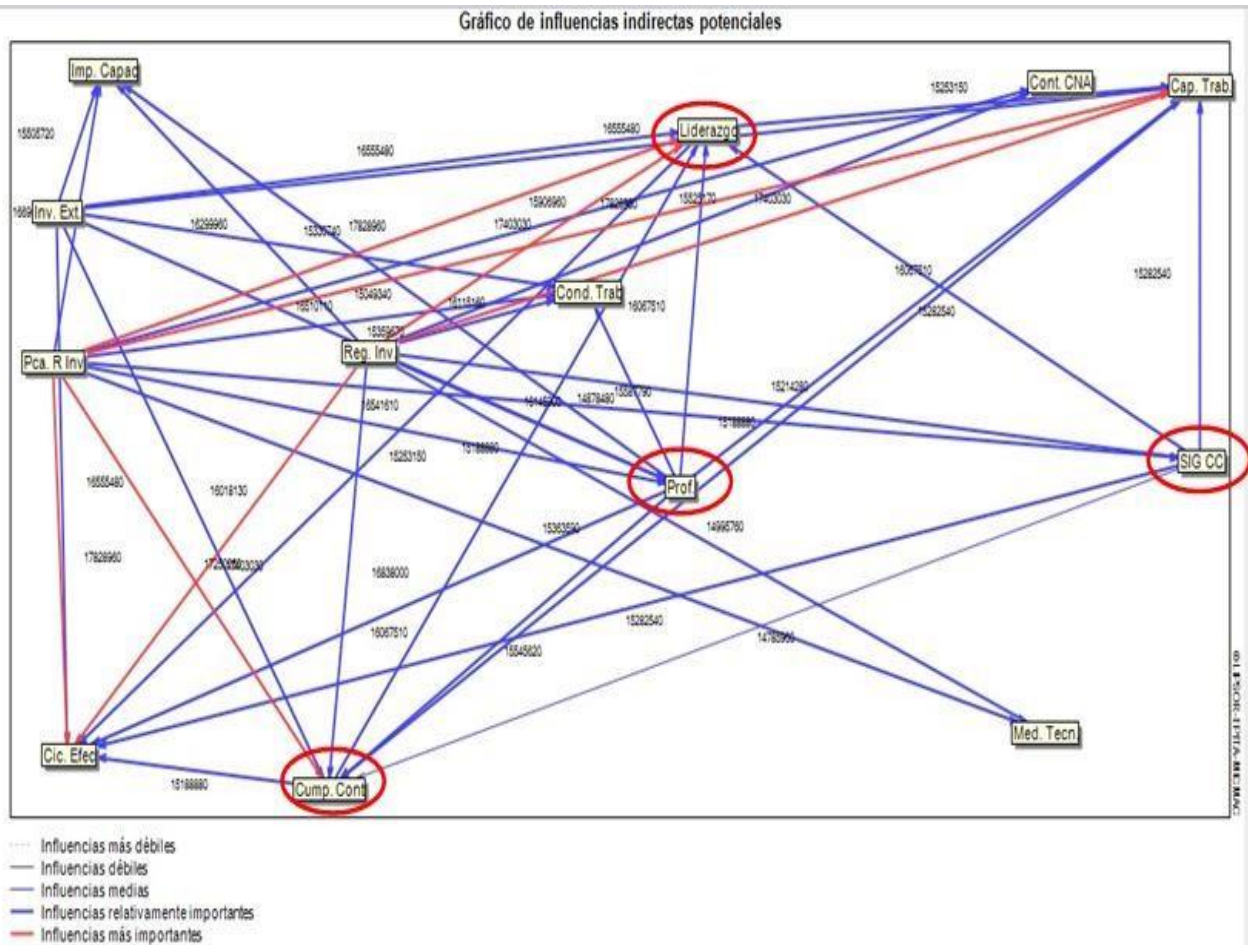


Figura 3. Gráfico de influencias indirectas potencial

Fuente: Elaboración propia

Las variables claves se establecieron como hipótesis, en el software Smic-Prob-Expert, proyectándolas hacia el año 2018, estas se describen teniendo en cuenta el comportamiento esperado luego de dar solución al problema objeto de estudio.

- **H1:** Se logra un capital de trabajo óptimo para las operaciones de la Empresa contratista general de obras.
- **H2:** Se logra un equilibrio entre los ciclos de cobro, de pago y de inventarios.
- **H3:** Se desarrolla la política del país orientada a la recuperación de las inversiones en la rama de la construcción.

A partir del análisis de la combinación de las hipótesis se visualizaron ocho escenarios posibles y se determinó como el escenario más probable para el futuro en el que se cumplen las tres hipótesis, a partir del histograma de probabilidades de los mismos, para el cual se determina la política a seguir y los objetivos estratégicos, ver figura 4.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA CONTRATISTA DE OBRAS OBJETO DE ESTUDIO

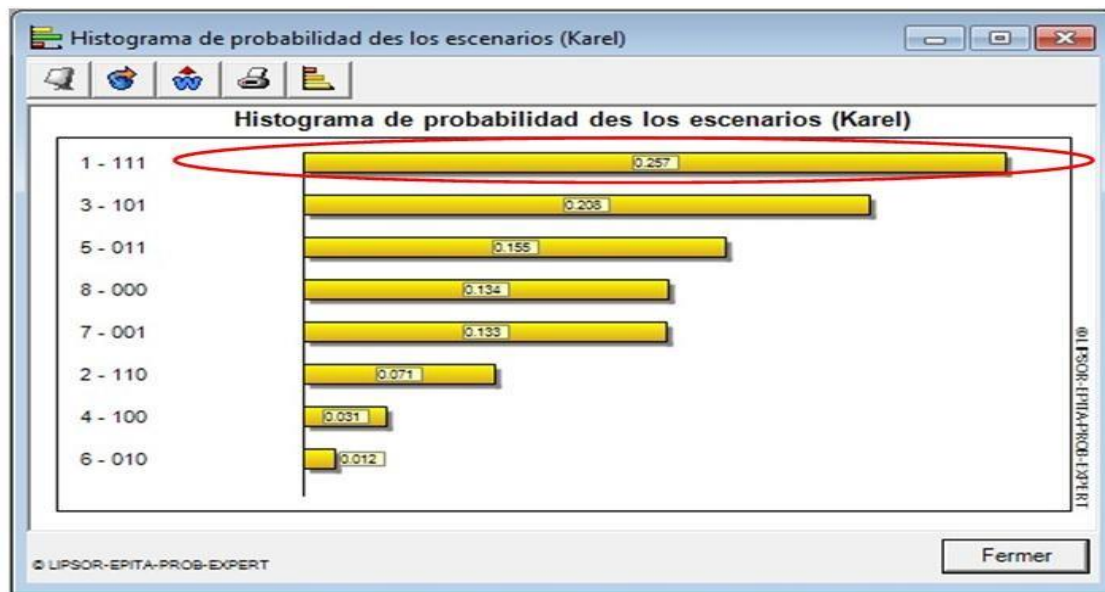


Figura 4. Histograma de probabilidad de los escenarios
Fuente: Elaboración propia

Vigilancia tecnológica sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros de empresas contratistas del Grupo Empresarial objeto de estudio

Como parte de la investigación se realiza una vigilancia⁹ de la posición que ocupan otras empresas contratistas pertenecientes al Grupo Empresarial con respecto a un grupo de indicadores económicos y razones financieras considerando que el entorno donde se desarrollan es similar a la contratista objeto de estudio (COE). Se recopilieron datos de los cierres contables de los años 2015 y 2016, analizando el capital de trabajo, la liquidez, la rentabilidad en ventas y el ciclo de cobro (Ver figura 2). No pudo realizarse el análisis del ciclo de cuentas por pagar por no contar con los datos.

Analizando la figura 2, la entidad objeto de estudio (C.O.E) es la séptima en cuanto a capital de trabajo en el año 2015, con una pequeña mejora en el 2016 (posición 7), en cuanto a la liquidez se mantuvo en igual posición que el capital de trabajo. El ciclo de cuentas por cobrar se mantuvo de sexta en los dos periodos comparados. Este último análisis nos refuerza que los principales problemas se concentran en el elemento financiero y no en el económico pues la entidad sigue manteniendo volúmenes de ventas altos y crecientes con una buena rentabilidad.

La Empresa contratista de obras se comporta entre las últimas contratistas del país en cuanto a los indicadores económico-financieros, por lo que es necesario el diseño e implementación de una estrategia financiera a corto plazo que revierta en el menor tiempo estos aspectos negativos que presentan una gravedad acentuada para el buen funcionamiento de la entidad tanto al corto como al largo plazo.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA CONTRATISTA DE OBRAS OBJETO DE ESTUDIO

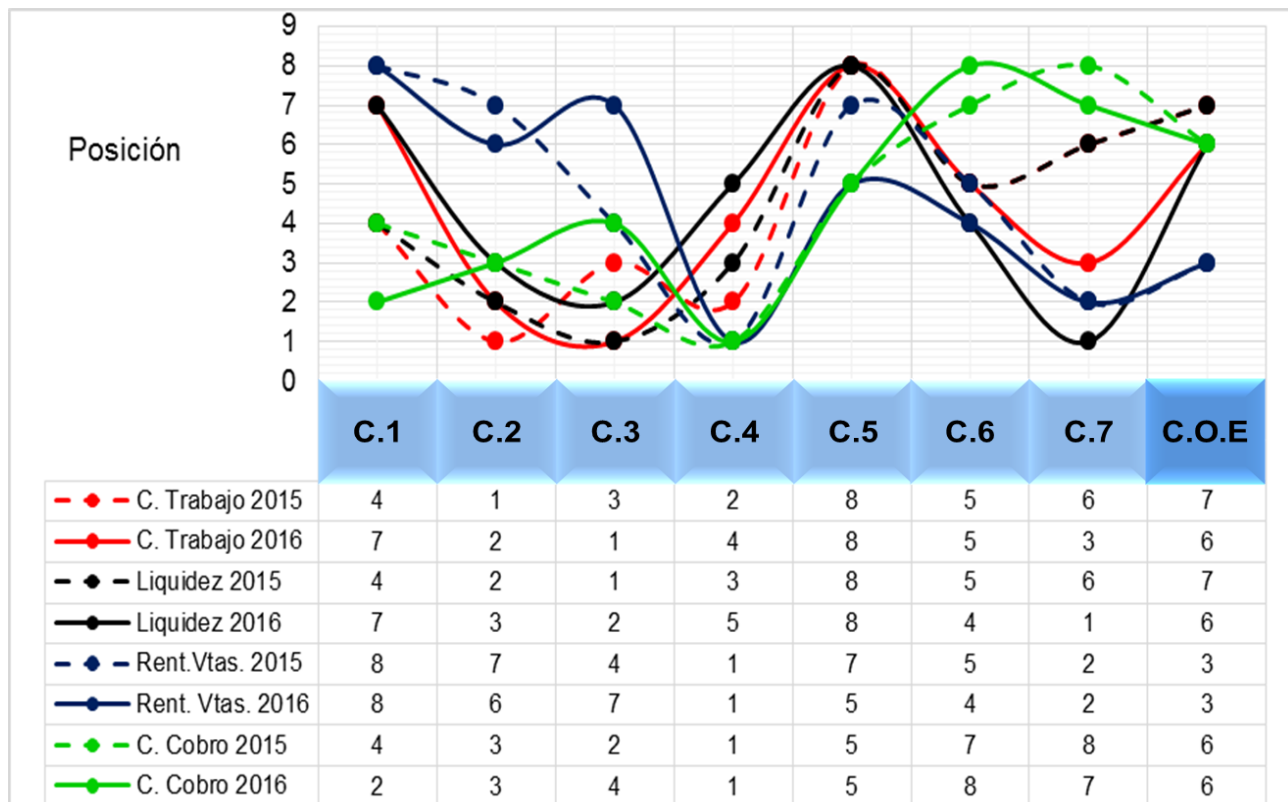


Figura 2. Posición de empresas contratistas según e indicadores económico-financieros (2015-2016)

Fuente: Elaboración propia

Determinación del capital de trabajo necesario y óptimo

La Empresa ha mantenido una deficiencia de capital de trabajo desde su creación en el año 2002 hasta la fecha, así como de liquidez, solvencia y calidad de la deuda. Se calculó el capital de trabajo necesario para obtener el monto del déficit (**\$1, 530,456.52**) a cubrir para revertir esta situación, por el método de costo diario, y poder trazar estrategias en función de mantener un capital de trabajo óptimo para las operaciones de la entidad.

A partir de la situación existente, se calcula el ciclo de efectivo que requiere la entidad para enfrentar los pagos a corto plazo, este ciclo se encuentra a 291 días (Ver figura 3). Esta es una situación desfavorable pues representa en términos de capital de trabajo necesario \$ 1, 414,163.39. Este es el efectivo que se requiere tener de fondo de maniobra para poder honrar las deudas con los acreedores.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA CONTRATISTA DE OBRAS OBJETO DE ESTUDIO

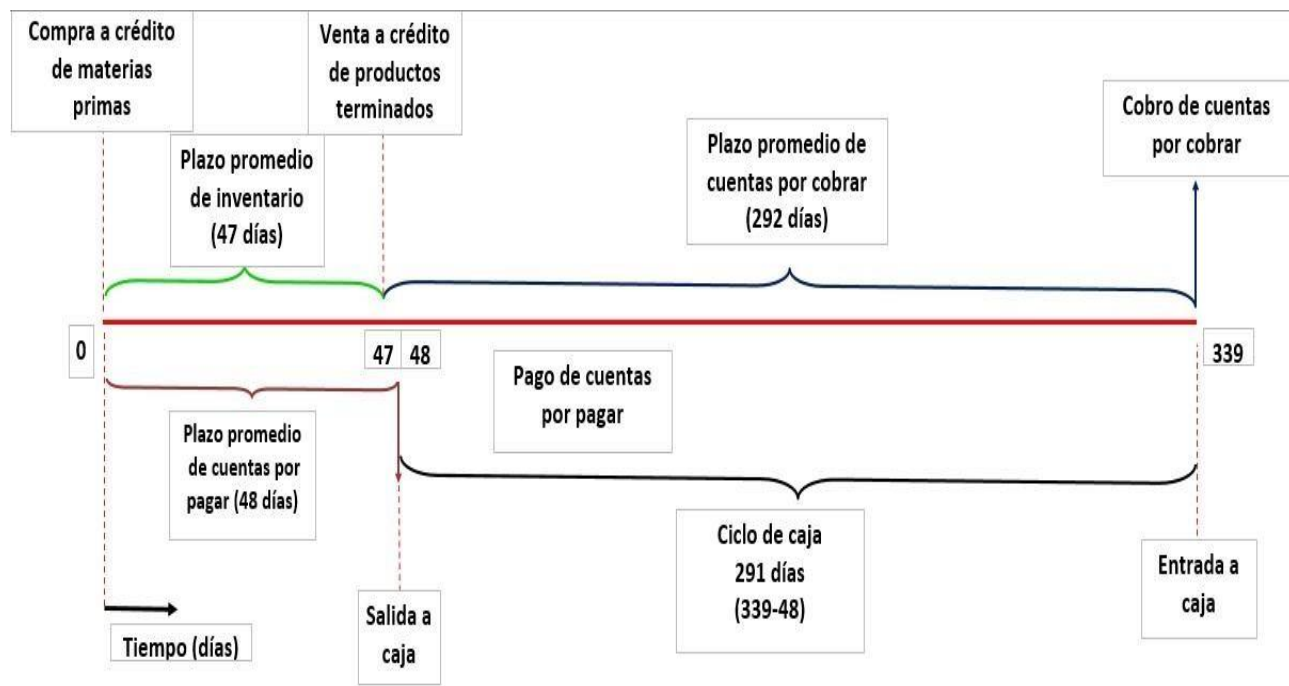


Figura 3. Comportamiento del ciclo de caja al cierre 2016

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar desde el diagnóstico realizado se hace evidente los efectos de la mala gestión de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, las empresas contratistas no exigen para sus operaciones altos requerimientos de capital de trabajo como hoy muestra la situación para el 2016. La entidad, para enfrentar esta situación en la actualidad, está recurriendo al préstamo bancario a corto plazo, situación que empeora la necesidad de recursos financieros pues los préstamos a corto plazo no incrementan capital de trabajo y por otra parte se incurren en costos de financiamiento de \$ 148 709.33.

Para determinar el capital de trabajo óptimo se utilizó el método de costo directo, modelando el escenario más positivo a partir de lo que hoy está establecido contractualmente pero que no se comporta de esta manera. Este resultado permitirá definir las estrategias de administración financiera a adoptar para revertir la situación actual.

Como se puede observar modificando la situación internamente con los ciclos de cobro, cobros anticipados, pagos y pagos anticipados a partir de la correcta aplicación de lo establecido contractualmente, la entidad necesita mantener un capital de trabajo de \$ 103. 650,27 para un ciclo de conversión del efectivo de 42 días (Ver figura 4).

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA CONTRATISTA DE OBRAS OBJETO DE ESTUDIO

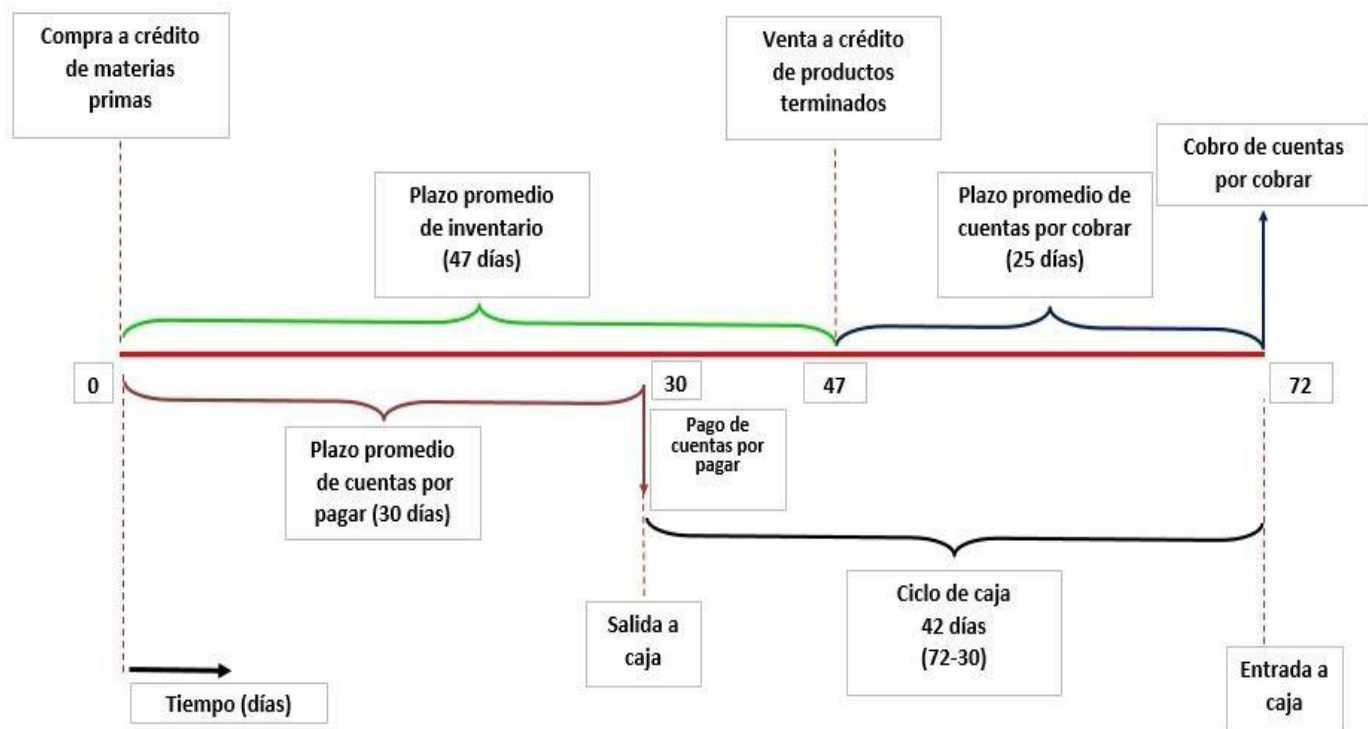


Figura 4. Comportamiento del ciclo de caja óptimo
Fuente: Elaboración propia

Estrategia de administración financiera a corto plazo

Las estrategias financieras empresariales deben corresponderse con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.^{4,11}

En la tabla 2 se muestra la estrategia, los objetivos y las acciones para revertir la situación desfavorable que hoy tiene la entidad objeto de estudio.

A partir de los escenarios definidos y de los elementos que conformarán la estrategia financiera a corto plazo se definen los indicadores que deben mejorarse de los cuales deben materializarse sus primeros resultados en un plazo de un año, es decir para el 2018. Los principales indicadores a tener en cuenta son el capital de trabajo que a partir de la estrategia debe ser óptimo para las operaciones de la empresa, el ciclo de cuentas por cobrar y por pagar, la calidad de la deuda y el endeudamiento, la solvencia y el cumplimiento de las ventas.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA CONTRATISTA DE OBRAS OBJETO DE ESTUDIO

Tabla 2. Estrategia de administración financiera a corto plazo

Estrategia	Objetivos	Acciones
Elevar los niveles de recursos financieros demandados para el cumplimiento del objeto social de la Empresa contratista general de obras	Alcanzar el capital de trabajo necesario para ciclo de conversión del efectivo actual.	Solicitar un crédito bancario a largo plazo.
		Pedir apoyo financiero al fondo de compensación OSDE, fundamentando su uso, destino y plazos de devolución.
		Crear la reserva para capital de trabajo en el proceso de distribución de utilidades.
		Presentar solicitud de financiamiento por intervención del Estado.
	Lograr un equilibrio entre los ciclos de cobro, de pago y de inventarios.	Gestionar el ciclo de cuentas por cobrar.
		Gestionar el ciclo de cuentas por pagar.
		Gestionar el ciclo de inventarios.
		Gestionar el ciclo de cobros y pagos de anticipos.
	Elevar el nivel de actividad a partir de alcanzar cuota de mercado superior como parte del proceso de recuperación de las inversiones en la rama de la construcción en el país.	Lograr un reordenamiento y cumplimiento contractual en la entidad.
		Estudiar el mercado potencial y establecer una política para incrementar las ventas manteniendo las acciones del equilibrio de los ciclos.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Considerando las debilidades derivadas del diagnóstico, se demuestra que es necesario proyectar una estrategia financiera ofensiva en concordancia con la estrategia general de la empresa contratista de obras objeto de estudio.

Se evidencia a partir del diagnóstico que los principales problemas financieros se concentran en los elementos que conforman el activo circulante y el pasivo circulante determinando la situación negativa del capital de trabajo.

Mediante el análisis prospectivo se determinan los escenarios sobre los cuales hay que trabajar para dar respuesta a las necesidades financieras, conjuntamente con el empleo del método de costo diario se establece el capital de trabajo óptimo y se da respuesta a las necesidades de la empresa objeto de estudio.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA CONTRATISTA DE OBRAS OBJETO DE ESTUDIO

La estrategia diseñada debe generar resultados al corto y mediano plazo, la empresa deberá establecer la prioridad de las acciones primeramente hacia lo interno corrigiendo las deficiencias existentes en la gestión de los ciclos cobros, pagos e inventarios con el cumplimiento lo establecido en los contratos económicos con clientes y proveedores. Por otra parte, debe buscar la(s) fuentes de financiamiento más adecuadas a partir de las necesidades actuales de capital de trabajo, priorizando aquellas fuentes menos costosas.

Referencias bibliográficas

1. Acevedo L. Capítulo 2. Marco teórico. [Internet] 2011. Consultado: 10/03/2017 Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf
2. Reyes Y. La estrategia financiera, una estrategia funcional decisiva en la toma de decisiones. [Internet] 2008. pp. 2. [Consultado 10/03/2017] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia-financiera-decisiva-toma-decisiones/estrategiafinanciera-decisiva-toma-decisiones2.shtml>
3. Porter M. Competitive Strategy. Academy of Management Review. 1984;10(4):873-875
4. Ortiz J. ¿Cómo elaborar una estrategia financiera efectiva?, 2016. Editorial *Gestión Financiera*. [Consultado 7/04/2017] Disponible en: <http://finanzasyproyectos.net/elaborar-estrategia-financieraefectiva/>
5. Gitman L. Fundamentos de administración financiera. La Habana: Félix Varela, 2016.
6. Weston, JF, Brigham EF. Fundamentos de Administración Financiera, 10ma ed. México: Mc. GrawHill Interamericana de México, 1994.
7. Farinas JK. Diseño de una estrategia de administración financiera a corto plazo para la Empresa Contratista General de Obras de Camagüey (DOVEL). Del Toro JC, Campos L [Tutores] Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial. V Edición. La Habana: Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, junio; 2017.
8. Partido Comunista de Cuba. Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, La Habana, julio 2017. pp. 23-32. [Consultado 10/08/2017] Disponible en: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/%C3%BAltimo%20PDF%2032.pdf>
9. Delgado M. Innovación Empresarial. En: Delgado M. Coordinador. Temas de Gestión Empresarial. Vol. II. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela, 2017. 117 p.
10. Garrigó LM. Dirección empresarial y prospectiva estratégica. En: Delgado M, Coordinador académico. Temas de Gestión Empresarial. Vol. I. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 157-195.
11. Sánchez SA. Estrategias Financieras. [Internet] [Consultado 7/04/2017] Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS>